

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LEONARDO PINHEIRO BASTOS

**ANÁLISE SITUACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL**

CACOAL/RO

2014

LEONARDO PINHEIRO BASTOS

**ANÁLISE SITUACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL**

Artigo Científico apresentado a Fundação
Universidade Federal de Rondônia,
Câmpus Professor Francisco Gonçalves
Quiles como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. Adriano Camiloto da
Silva

Cacoal/ RO

2014

Bastos, Leonardo Pinheiro.
B327a Análise situacional do arranjo produtivo local de
 confeções na cidade de Cacoal/ Leonardo Pinheiro Bastos –
 Cacoal/RO: UNIR, 2014.
 28 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientador: Prof. Me. Adriano Camiloto da Silva.

1. Administração. 2. Competitivade. 3. Indústrias têxteis. 4.
Balanced Scorecard. I. Silva, Adriano Camiloto da. II.
Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 657

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos – CRB11/753

LEONARDO PINHEIRO BASTOS

**ANÁLISE SITUACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CONFECCÇÕES NA CIDADE DE CACOAL**

Natureza: Artigo Científico apresentado na Universidade Federal de Rondônia
mediante a banca examinadora formada por:

Prof. Ms. Adriano Camiloto da Silva - UNIR	-	Nota
	-	Nota
	-	Nota
Média		

Eu agradeço a minha família e amigos, que me deram força e muitas vezes foram o motivo para que eu não desistisse do curso. O ambiente acadêmico também foi responsável pelo surgimento de pessoas especiais na minha vida, no papel de docente ou amigo, e as vezes os dois. Agradeço a todos que fizeram parte desses anos na universidade, guardo na memória cada um com imenso afeto, especial Juliana, Thiago, Blandy, Damaris, e os docentes Adriano Camiloto, Karla Sartrin, Simone Marçal, Simone Maria e Jane Araújo.

ANÁLISE SITUACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL¹

Leonardo Pinheiro Bastos²

RESUMO:

O objetivo do artigo é analisar a atual situação do Arranjo Produtivo Local de confecções na cidade de Cacoal com a ajuda de ferramentas específicas para a coleta de dados como entrevistas com os gestores das empresas associadas a ASSINVEST na cidade de Cacoal e utilizando um questionário estruturado baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*. O estado possui o maior polo de confecções da região norte, situado na cidade de Pimenta Bueno/RO que está inserida no projeto idealizado pela SEPLAN para configurar um APL de confecções com mais algumas cidades adjacentes da região. Diferente da realidade de Pimenta Bueno, a cidade de Cacoal enfrenta problemas para se adaptar ao formato de APL. Os resultados exibiram uma realidade distante da encontrada em outros APL de confecções distribuídos pelas regiões do Brasil, não sendo satisfatória de acordo com os gestores. As grandes dificuldades enfrentadas pelos gestores foram variadas de acordo com os relatos obtidos, porém todos dividiram da mesma afirmação de que a mão-de-obra especializada na parte de produção das confecções é o maior problema para as empresas, sendo que este foi motivo para que outras empresas parassem de atuar na parte de produção. Com base nos dados obtidos, sugere-se que as empresas encontrem uma nova administração para a rede na cidade de Cacoal em conjunto com instituições de apoio para traçar novos planos e estratégias e assim elevar o nível da cidade dentro do APL.

PALAVRAS-CHAVE: Arranjo Produtivo Local. Confecções. Indústria Têxtil. *Balanced Scorecard*.

INTRODUÇÃO

A indústria de moda é responsável por alavancar o PIB de forma significável em alguns países, em outros promove uma identidade cultural mais acentuada de forma que dita comportamento e hierarquia em várias classes sociais e nichos. O crescimento econômico do setor que faz parte da indústria têxtil atrai outros do mesmo ramo no Brasil, e começa a atrair olhares de investidores em busca de novos mercados em expansão e de pouco risco, consequência da crise econômica de 2008. Dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2012)

¹ Artigo apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Ms. Adriano Camiloto da Silva

² Acadêmico do 8º período de Administração. Email: lnrd_@hotmail.com

comprovam que a indústria têxtil faturou no ano de 2011 U\$ 67,5 bilhões de dólares.

Seguindo forte tendência atual do mercado, surgem os arranjos produtivos locais (APL) que configuram uma nova modalidade na economia. Os estudos que serão abordados buscam compreender a situação da cidade de Cacoal no APL de confecções de Rondônia, como também o seu desenvolvimento na fase atual de implementação do APL de confecções no estado.

O governo federal e seus órgãos incentivam os projetos de APL na região disponibilizando benefícios que podem ser tanto para a infraestrutura como para tributos e impostos, e também buscam parcerias com outros órgãos visando atender às outras demandas do setor como a capacitação de mão-de-obra.

O Governo do Estado em parceria com a Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) observou um fenômeno conhecido como APL, que são empresas do mesmo setor que se agrupam numa região geográfica de forma natural e assim promovendo aumento da economia local. O estado de Rondônia possui o maior polo de confecções da região norte, localizado no município de Pimenta Bueno (SEBRAE, 2009).

O artigo tem como foco a pesquisa situacional do APL de confecções no município de Cacoal que foi desenvolvida junto às indústrias de confecções da Associação das Indústrias de Vestuário (ASSINVEST) do município de Cacoal – RO e órgãos competentes responsáveis pela gestão econômica e do projeto do APL de confecções em Rondônia intencionando a levantar as principais causas limitantes para o desenvolvimento do APL de confecções.

O Brasil apresenta um alto índice de aprovação no setor têxtil/confecção no exterior, isso pode ser observado pela crescente procura desses produtos por compradores estrangeiros nos principais eventos do segmento no país, como a *Fashion Rio/Fashion Business* realizados no Rio de Janeiro capital, *São Paulo Fashion Week*, realizado na cidade de São Paulo, *Minas Trend Preview* na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais e o *Dragão Fashion*, em Fortaleza no Ceará. Os principais eventos do setor no país elevam ainda mais a qualidade da mercadoria nacional e atrai novos investimentos, porém não existe uma legislação específica

para a regularização do setor no Brasil.

De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2013) o setor de têxtil/confecção movimentou em 2011, mais de 90 bilhões de reais na economia nacional e já corresponde a 4% do PIB nacional. Com o crescimento do setor no país, outros setores que participam no processo de comercialização dos produtos da indústria têxtil/confecções são impulsionados; gera-se mais empregos nos outros setores ligados direta ou indiretamente, atua-se na industrialização de regiões como alternativa de crescimento da economia local, complementa-se a renda de artesãos subsidiando a produção e incentivando seus serviços e produtos.

A região norte possui desenvolvimento lento em relação às outras regiões do país e a falta de investimentos em alguns setores da economia local pode ser um dos fatores que colabora com essa realidade. A cidade de Cacoal possui uma associação dos empreendedores do setor de confecção (ASSINVEST) que buscam espaço, reconhecimento e título como uma cidade de moda na Região Norte. A pesquisa propôs uma análise da atual situação do APL de confecções na cidade de Cacoal. Sendo assim, pergunta-se: qual a atual situação do APL de confecções no município de Cacoal?

A pesquisa tem como objetivo geral identificar a atual situação do APL de confecções no município de Cacoal, e subsequentemente identificar o perfil dos gestores das indústrias associadas ao APL; analisar a atual situação do APL através do *Balanced Scorecard* (BSC) e analisar a dimensão do BSC que mais contribui para o sucesso do APL.

Os APL representam uma forma de cooperativismo industrial de pequeno porte (especificamente no município de Cacoal), pois se parte do pressuposto que as empresas situadas no mesmo espaço geográfico são predominantemente de pequeno porte, não possuem experiência com grandes comercializações (a maioria atende apenas a demanda local) e geralmente são geridas por pessoas que moram na região e conhecem a cultura e costumes locais da cidade de Cacoal, o que facilita no amadurecimento das empresas diante ao cenário nacional como parte de um grande agrupamento empresarial especializado num setor específico.

O APL de confecção em Rondônia está em fase inicial. Existem profissionais da área de engenharia de produção (entre outros) auxiliando no processo de implantação APL por meio de consultoria com foco principalmente na área de processo produtivo, porém há gargalos em outros setores que vão além da parte produtiva e necessitam de grande atenção.

O foco deste trabalho se dá a partir do ponto de vista estratégico visando resultados que poderiam complementar os estudos e as pesquisas que serão realizadas, mas que se concentrou num diagnóstico da situação presente devido aos recursos disponíveis, e, principalmente por ter sido um trabalho inédito na sua proposta e serviu como um estudo preliminar dos impactos que o APL de confecção na cidade de Cacoal trouxe para a região e sua população, assim como elucidou sobre possíveis alternativas para aumento da expansão.

A importância dos estudos desta pesquisa se baseou no fato de que o assunto abordado é de grande relevância no cenário econômico regional, e, inserido no contexto do tema abordado, se torna um grande desafio obter material para as pesquisas, porém há de ser estudada com bastante atenção e importância em vista que existem projetos que viabilizam a implementação de APL no estado de Rondônia para que futuramente impulse o desenvolvimento da economia local.

A pesquisa buscou também auxiliar futuros estudos sobre o mesmo assunto, mas que ainda não existem materiais suficientes nesta área. Observando que se trata de um fenômeno recente, há escassez de material, além de que na região o assunto abordado ainda é pouco divulgado e tem poucas informações.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se todo o conteúdo que serviu de base para a pesquisa, embasada em fontes como artigos científicos, internet, livros e fontes informais, agregando conhecimento a pesquisa. Tem como objetivo analisar a atual situação em que se encontram as indústrias de confecções na cidade de Cacoal. Para se alcançar o objetivo, foi utilizado um questionário baseado na metodologia

BSC, tendo os gestores como fonte de informação sendo uma ponte entre a prática e a teoria da pesquisa.

1.1 INDÚSTRIA TÊXTIL NO MUNDO

O mundo industrial vem passando por grandes transformações desde a primeira revolução industrial. As indústrias têxteis mudaram a forma de produzir com decorrência de novas tecnologias. Com o avanço tecnológico, a substituição da manufatura para a maquinofatura, descoberta de novas fibras e possibilidades de outras fontes de matéria-prima, criou uma nova preocupação das empresas quanto o seu papel no mercado, mudando o foco e fazendo com que o processo de fabricação objetivasse principalmente a produção em larga escala num período de tempo reduzido.

Para Monteiro Filha e Santos (2002, p. 115), a competitividade da cadeia têxtil é afetada por aspectos estruturais que devem ser levados em consideração na formulação da política comercial brasileira para setor. Os países asiáticos mantêm suas cadeias integradas e dominam alguns setores como o *marketing* e o *design*, por exemplo, têm preços baixos e sistemas de financiamento para a comercialização, elas evoluíram e tornaram-se globalizadas.

As empresas têxteis são impulsionadas por outras indústrias que estão diretamente ligadas ao setor e que mantêm um crescimento proporcional. À medida que algum setor aumenta e amplia seus lucros, conseqüentemente a indústria têxtil ligada a esse setor também irá se ampliar. A exemplo, Gorini (*apud* MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002, p.115), afirmam que os Estados Unidos e a Europa, que modificaram sua estratégia de produção:

Passaram a investir pesadamente em novas tecnologias de concepção, processos, vendas e produto, tornando-se cada vez mais capital-intensivas. Desistindo de concorrer nas faixas dominadas pelos artigos de pequeno valor agregado provenientes da Ásia, elas procuraram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, abertos pelas novas fibras químicas e pelos novos processos produtivos. Buscando maximizar a sua proximidade com os maiores mercados consumidores, elas apostaram em técnicas voltadas para a diminuição do tempo de concepção, produção e comercialização dos artigos têxteis, de modo a permitir que a produção fosse “puxada” pelas demandas voláteis da moda que passaram a dominar o setor.

No cenário mundial alguns países têm ganhado espaço por se destacarem em produção e valores de exportações no setor, como o caso da China que é um dos principais concorrentes do Brasil, entretanto consegue apenas esse mérito devido ao baixo preço de venda, mas no quesito qualidade não se equipara aos produtos nacionais.

1.2 INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL

De acordo com dados da ABIT (2013) no Brasil a indústria têxtil brasileira passa por grandes mudanças e com a globalização teve de rever sua capacidade diante um cenário mundial. Até o início da década de 90, o setor contava com uma gestão empresarial pouco dinâmica de algumas empresas que acabou corroborando em custos fora dos padrões internacionais. É importante se ter conhecimento de toda a cadeia têxtil, da matéria-prima a confecção, para determinar a potencialidade do setor e identificar os setores que apresentam competitividade internacional.

Grandes investimentos têm sido feito no país no setor desde a década de 90. De acordo com ABIT (2013), os investimentos somaram cerca de US\$ 2,2 bilhões, sendo US\$ 933,8 milhões em importações de maquinários e equipamentos em 2012. Gorini (2000, p. 31) afirma que:

Os impactos da abertura da economia brasileira e do aumento da concorrência externa a partir de 1990, bem como a estabilização da moeda, ampliou o consumo da população de renda mais baixa desde 1994, levaram a transformações estruturais na cadeia têxtil nacional [...].

As mudanças no setor empregatício foram significativas. Os investimentos com equipamentos fizeram com que as empresas e empregos diminuíssem (MASSUDA, 2002, p. 244). Alguns dados da ABIT mostram os méritos do setor no país: 4º maior parque produtivo de confecção do mundo; 5º maior produtor têxtil do mundo; 2º maior gerador do primeiro emprego; faturamento de US\$ 63 bilhões em 2011; investimentos de US\$ 2,5 bilhões no setor (estimativa); está entre as cinco maiores semanas de moda do mundo.

1.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (COMPLEXOS INDUSTRIAIS)

Os arranjos produtivos locais são aglomerações de agentes econômicos que focam um mesmo conjunto de atividades específicas e possuem vínculos, mesmo que incipientes (CASSIOLATO; LASTRES, 2003a, p. 3). O fato de se aglomerarem em grandes números, representa uma vantagem competitiva. Para se entender os complexos industriais, é preciso se ter uma noção sobre as cadeias produtivas. Kupfer e Hasenclever (2002), afirmam que cadeia produtiva “é uma conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”, continuando com a mesma linha de raciocínio, os complexos industriais seriam os entrelaçamentos dessas cadeias, agregados em conjunto ou blocos.

Há diferenças entre complexos industriais, e sistemas inovadores e locais. A diferença se dá principalmente pelo objetivo pelo qual as empresas se instalam na região escolhida. Segundo Cassiolato e Lastres (2003b, p.2),

[...] são aqueles arranjos produtivos em que a interdependência, articulação e vínculos existentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovadora endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

As fontes locais da competitividade dessas empresas são importantes para o crescimento como entidade e para poder de inovação. Para Cassiolato e Lastres (2003c) a colaboração de uma forma geral, agrega competitividade para as indústrias sendo que desta pode-se criar novas ideias, estratégias, produtos. Campos (2004) defende que nas dificuldades, as aglomerações podem ser uma forma de criar um ambiente de aprendizagem. As preocupações com a sustentabilidade e a questão ética sobre o preservação das reservas já fazem parte das reuniões e debates dentro da produção dos filamentos e outro produtos que compõem a cadeia dos têxteis. (OLIVEIRA, 2007, p. 248).

É necessário ter o conceito de APL para diferenciar de um possível agrupamento de empresas. Serrano (2011, p.1) afirma que:

É possível reconhecer a existência de um arranjo produtivo local a partir de

um conjunto de variáveis, presentes em graus diferentes de intensidade. De acordo com a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais elaborado pelo GTP APL, um APL deve ter a seguinte caracterização:

Ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; Compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas e médias empresas.

A economia tradicional tende a não valorizar o território e o espaço físico relativos a análise em si, e vem sendo contestada com o fenômeno observado de MPE's (micro e pequenas empresas) que vão se alojando em determinados locais específicos; essa por sua vez se mostrando muito eficientes e competitivas. No cenário globalizado, algumas visões dentro das conhecidas escolas de pensamento, convergem para uma melhor interpretação do melhoramento da competitividade dessas empresas e o foco deixa de ser a empresa individual e passa a ser a relação entre as empresas inseridas nesse espaço geográfico definido. “Como decorrência, tal foco passa a orientar as novas formas de intervenção do Estado na promoção política industrial e tecnológica” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p.2).

Por estarem numa mesma região, as empresas que fazem parte do APL, dispõe de vantagens comparadas as empresas que não fazem parte de uma cadeia produtiva. De forma que fique claro como estas empresas podem se beneficiar, Cabete e Dacol (2008, p. 7) esclarecem:

As empresas que estão localizadas em um mesmo espaço geográfico possuem vantagens competitivas com relação às demais, pois além de compartilharem visões e valores para desenvolvimento regional, podem envolver além das empresas diretamente ligadas ao APL a comunidade como um todo, como universidades, centros de desenvolvimento, órgãos públicos, entre outros.

Além de todas as vantagens já observadas, outro benefício de suma importância para essas empresas que se localizam numa mesma região é o custo com os fornecedores, que na maioria das vezes atendem toda a rede de empresas e combinam valores. Devido a fidelidade que essas empresas têm com seus fornecedores, se constrói uma relação fundamental entre ambas empresas.

1.3.1 APL de confecção no Brasil

Dados do SEBRAE-SC (2006) relatam que no contexto histórico, os APL (Arranjos Produtivos Locais) são recentes. Não se sabe mensurar exatamente em que ano, mas os primeiros APL surgiram no Brasil a partir da década de 70 de forma autônoma. Em vista das oportunidades existentes nas regiões específicas, as pessoas começaram a especializar de forma unida em torno de um segmento estabelecendo parcerias produtivas, sem apoio público. Não é a realidade atual, já que o Governo Federal os inseriu no seu Plano Plurianual de Ações e da Política Industrial.

O SEBRAE tem papel fundamental nos APL auxiliando e coordenando os projetos junto aos órgãos locais. Alguns APL de confecções se destacam dentro do panorama nacional pela tradição e reconhecimento no país. De acordo com o SEBRAE (2013) 23 APL de confecções divididos em 10 estados com maior concentração em São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Bahia, sendo que os dois primeiros representam 22% do número total de APL do segmento.

1.3.2 APL em Rondônia

O Ministério do Desenvolvimento em parceria com os Ministérios da Indústria e Comércio Exterior elaboraram um material que cataloga os APL existentes no Brasil. Como ainda se verifica em fase inicial, o APL de confecção assim como o de fruticultura e cafeicultura, não são citados no material.

A Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral de Rondônia (SEPLAN-RO) listou no ano de 2012, treze APL no estado, e publicou um relatório com as atividades que foram exercidas durante o ano. Os relatórios do SEPLAN objetivam a organização dos núcleos de cada APL, datam as reuniões, os assuntos pautados, convênios e parcerias realizadas, dentre outros assuntos de importância. As previsões para os APL incluem elaboração de material informativo, treinamento e capacitação de pessoal, registro de dados, elaboração de planos de desenvolvimento, coleta de dados, avaliação e adequação dos sistemas, além de

mais atividades que somam para o crescimento dos APL no estado. Observa-se diante do material disponível que a atenção é distribuída de forma igualitária entre os APL, sendo que todos são beneficiados da mesma forma.

1.4 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia para se medir e gerir o desempenho das empresas, criada por Robert Kaplan e David Norton em 1992. Para Esteves e Mateus (2008, p.3) o BSC “é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores associados aos fatores críticos”. O BSC é uma forma objetiva para que as empresas possam mensurar onde se encontram possíveis gargalos.

O BSC além dos seus reconhecidos feitos como uma metodologia que auxilia no planejamento estratégico das organizações, destaca-se por ter efeito em médio e longo prazo nos resultados que se deseja obter e serve como complemento de outras ferramentas administrativas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 19) o BCS é um novo instrumento que agora se integra às antigas medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras passadas ela incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro.

Fernandes e Fonseca (2007, p.82) afirmam que os autores do BSC organizaram a metodologia de forma que consiste em um sistema de objetivos e medidas, alinhados entre si, agrupados em quatro perspectivas, explanadas a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 – Sistema de medidas e objetivos do BSC

A	Perspectiva financeira, que apresenta objetivos e indicadores relacionados à criação de valor para os sócios.
B	Perspectiva dos clientes, apresenta objetivos e indicadores relacionados à criação de valor para os clientes.
C	Perspectiva dos processos internos, que apresenta objetivos e indicadores relacionados à criação de valor para a empresa, do ponto de vista dos processos.
D	Perspectiva de aprendizado e crescimento, que apresenta os objetivos e indicadores relativos à criação de valor para os funcionários.

Fonte: Fernandes e Fonseca (2007, p.82).

O BSC além de metodologia é uma ferramenta administrativa que busca resolver problemas estratégicos nas organizações em tempo hábil para que o gestor possa tomar decisões com dados e informações precisas da atual situação em que se encontra sua organização. Almeida, Marçal e Kovalski (2004, p. 1191) concluem que “a finalidade do sistema de *feedback* estratégico é verificar se a estratégica realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foi fixada”. Depois de feita a triagem da informação, os resultados são analisados em todas as suas dimensões e se baseando no material obtido o gestor vai colocar em prática suas habilidades e competências para que os melhores resultados surjam e tragam melhorias para sua organização.

2 METODOLOGIA

Conjunto de normas e termos para a elaboração de trabalhos de acordo com a forma culta. De acordo Sousa, Alves e Pereira (2010, p.19):

É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, universo de amostragem, campo de pesquisa, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. Deve ser coerente com a linha teórica proposta no projeto e os objetivos a que o estudo se propõe.

A pesquisa foi aplicada de caráter descritivo. O método dedutivo e a

abordagem qualitativa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e questionário estruturado, ordenado com questões fechadas, respondidos pelos participantes de forma que todos puderam expressar suas opiniões e contribuíram de forma crucial para a pesquisa (VIEIRA, 2009, p.21).

A amostra foi não probabilística de julgamento, devido ao número pré-estabelecido de empresas que foram pesquisadas de acordo com informações que foram julgadas como cruciais na escolha. Os procedimentos de coleta de dados se deram por meio de pesquisa bibliográfica com base nos materiais dispostos referentes ao tema da pesquisa. O universo da pesquisa foram as doze indústrias de confecções associadas à ASSINVEST do qual sete concordaram em participar da pesquisa. A pesquisa de campo foi feita durante os meses de junho de 2013 ao início de junho de 2014 com as empresas foco da pesquisa e seus respectivos gestores na cidade de Cacoal. O questionário (ANEXO A) foi aplicado aos associados para se obter as informações necessárias. O questionário utilizado foi adaptado da dissertação de mestrado de Tavares (2008) com o título: Avaliação de desempenho organizacional em redes de cooperação. O artigo foi estruturado conforme Manual de Elaboração do Artigo Científico do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles elaborado conforme Silva, Torres Neto e Quintino (2010). Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das doze indústrias confeccionistas associadas ASSINVEST. A pesquisa obedeceu aos aspectos éticos da pesquisa porque nenhum nome foi divulgado, assim como nenhuma pessoa que participou das pesquisas foi exposta há algum dano, tanto físico quanto material, moral ou psicológico. O Anexo B demonstra o termo de consentimento do pesquisado. Os dados foram tabulados com auxílio do *software Excel*, obedecendo aos critérios do questionário aplicado.

3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram analisados com o auxílio de fontes bibliográficas específicas, como artigos e dissertações, que fizeram a descrição dos dados qualitativos, e as informações foram cruzadas para se obter os resultados

esperados.

3.1 PERFIL DOS GESTORES DO APL DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CACOAL

Como parte dos objetivos específicos, o perfil dos gestores contribuiu para se chegar ao resultado esperado da pesquisa. No papel de maior importância dentro das empresas, os gestores são responsáveis pela maioria das decisões dentro das empresas e participam de todos os processos de produção. Por isso, foi de extrema importância analisar o perfil dos gestores, logo que esse fator estava ligado diretamente ao desempenho de suas respectivas empresas. 28,58% dos gestores possuem ensino médio incompleto, 42,86% possuem ensino médio completo, 14,28% ensino superior incompleto e 14,28% possuem ensino superior e pós-graduação.

Foi possível observar que as empresas de maiores lucros dentro das pesquisadas se concentram nos gestores que possuem ensino médio completo. Durante a aplicação dos questionários, era visível que 100% dos gestores encontraram dificuldades em responder certas questões, possivelmente a escolaridade pôde estar ligada a isso. Todos os gestores possuem um tempo mínimo de três anos na função de gestor/empresário, e suas atividades anteriores variaram entre estudante a representante comercial. 85,71% dos gestores atuaram anteriormente na área comercial, sendo 64,28% desses empresários na área de confecções.

A agenda movimentada dos gestores atrapalhou o andamento da pesquisa num período de tempo. Se analisada com mais atenção, deduz-se que o fator tempo possa se transformar num problema técnico para os gestores no futuro, devido ao tempo destinado à capacitação.

3.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO APL CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL

O indicador geral foi dividido em três partes e em cada uma dessas partes obteve-se uma média diferente, porém todas correspondentes ao número 2. Para a primeira parte, foi construída uma escala numérica de 1 a 5 correspondente ao nível de frequência para as questões abordadas, e nas partes 2 e 3 a escala de 1 a 5 foi relacionada ao nível de desempenho, o quadro 2 apresenta a forma como a escala foi utilizada.

Quadro 2: Legenda das escalas utilizadas no panorama geral

Números	Parte 1 do panorama geral	Partes 2 e 3 do panorama geral
1	Nunca	Muito Baixo
2	Raramente	Baixo
3	Esporadicamente	Médio
4	Frequentemente	Alto
5	Sempre	Muito Alto

Fonte: Autor

A partir dos dados coletados, obteve-se um desempenho pela visão dos gestores para o panorama geral. Algumas informações se destacaram no questionário devido ao número dos entrevistados que concordavam com a questão abordada.

O panorama geral é a introdução do questionário que objetiva reunir informações importantes que não necessariamente fazem parte dos outros indicadores, mas que no entanto contribuem com os resultados e análise dos dados. O quadro 3 apresenta o panorama baseado no BSC.

Quadro 3: Primeira parte do panorama geral

Parte 1 -Intensidade das parcerias de sua empresa, com concorrentes para:	1	2	3	4	5	soma	média
1. Formação e treinamento de pessoal	2	2		2	1	7	2,71
2. Compra de insumos e matérias primas	5	1			1	7	2,00
3. Transporte e logística	5	1		1		7	1,80
4. Consórcio ou exportação conjunta	6				1	7	1,00
5. Participação em feiras e exposições		3	2	1	1	7	3,20
6. Desenvolvimento de tecnologia	2	3	1	1		7	1,80
7. Troca de informações técnicas ou comerciais	2	2	1	1	1	7	2,20
							2,18

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira parte corresponde à interação das empresas com suas companheiras da rede no desenvolvimento de atividades, formação de estratégia, comunicação. Dentre as questões abordadas, o objetivo desse indicador geral, foi verificar se existia a cooperação das empresas entre si para o benefício da rede toda, como por exemplo: averiguar se existem cursos, ou treinamento para os funcionários das empresas.

A união quanto a redução do custo para obtenção de insumos e outras matérias-primas para a produção também foi abordada entre os gestores. Outros tópicos relacionados às atividades que seriam exercidas entre as empresas com intuito de beneficiar toda a rede e reduzir os custos fizeram parte da primeira etapa mencionada e recebeu uma média de desempenho baixa para as atividades.

No final da primeira parte, com os dados coletados obteve-se uma média 2,18 para as questões, correspondendo a uma baixa frequência de acordo com a opinião dos entrevistados.

A segunda parte do panorama geral aborda questões sobre o relacionamento e atividades em conjunto dos gestores e suas respectivas indústrias com as outras indústrias que fazem parte da rede. A média obtida foi de 2,38, correspondendo a um baixo desempenho de acordo com a legenda expressa anteriormente no quadro 2. O quadro 4 apresenta a 2ª parte do panorama geral do BSC.

Quadro 4: Segunda parte do panorama geral

Parte 2 - Para cada uma das afirmações abaixo, marque uma coluna que corresponda a escala abaixo. Considere sua opinião pessoal ou informação que tenha sobre o tema perguntado	1	2	3	4	5	soma	media
1. Qual o grau de rivalidade entre as empresas de confecções locais	1	3	1		2	7	3,40
2. Qual o grau de participação ou envolvimento das empresas e empreendedores locais com as atividades estruturantes do APL	2	2	2		1	7	2,20
3. Qual o nível de cooperação entre as empresas locais	3	2	2			7	1,80
4. Qual o grau de confiança existente nas relações entre empresários locais	1	2	4			7	2,20
5. Qual o grau de verticalização (realização de atividades de produção dentro da empresa) nas empresas locais	1	3	2	1		7	2,40
6. Qual a disponibilidade de serviços (logística, transporte, distribuição, vendas, manutenção, treinamento e consultoria) existente na cidade	1	2	2	2		7	2,40
7. Qual o grau de terceirização de partes do processo produtivo nas empresas.	2	2	1	2		7	2,20
8. Qual a frequência com que empresários e empreendedores locais reúnem-se para discutir estratégias e traçar planos	2	3	1	1		7	1,60
9. Qual o nível de participação e envolvimento das empresas, empreendedores e pessoas não ligadas diretamente a confecções, com as atividades estruturantes do APL	3	2	1		1	7	1,60
Fonte: Dados da pesquisa							2,38

A percepção dos gestores quanto ao nível de rivalidade existente entre as empresas até informações que condiziam à união entre as empresas da rede visando o treinamentos dos seus colaboradores, foram questionadas na primeira parte do questionário, dividido em 7 partes, uma para cada indicador.

Foi observado também a incomunicabilidade entre as empresas, fato que não contribui com o crescimento da rede. Os relatos dos proprietários tendem a uma visão competitiva muito grande em relação as outras empresas da região, considerando-as ameaças aos seus negócios.

As médias que representaram o pior desempenho na segunda parte do panorama foram as que se referiram ao envolvimento dos gestores, tanto para atividades conjuntas para a rede quanto para discutir estratégias que beneficie a rede e consequentemente todas as indústrias que estão inseridas nela.

A terceira parte do panorama abordou questões relacionadas às instituições de apoio e sua relação com os gestores. O quadro 5 a seguir representa a organização dessas perguntas.

Quadro 5: Terceira parte do panorama geral

Parte 3 -Sobre influência positiva das instituições de apoio	1	2	3	4	5	soma	média
1. Qual o nível de influência positiva das instituições de apoio		2	3	1	1	7	2,60
2. Qual o nível de influência positiva do governo municipal	2	1	2	2		7	2,00
3. Qual o nível de influência positiva do governo estadual	3	2	1	1		7	1,40
4. Qual o nível de influência positiva das instituições de pesquisa		3	3	1		7	2,60
Fonte: Dados da pesquisa							2,61

Sobre a influência positiva das instituições de apoio, os gestores consideraram ser baixa, de acordo com a média 2,61. Os relatos dos gestores mostram que as empresas de apoio para os empreendedores não correspondem à expectativa e mal cumprem com o esperado para àquelas empresas. Anterior ao processo de pesquisa para o artigo, visitou-se o APL na cidade de Pimenta Bueno e observou-se a maneira como as empresas e gestores interagiam diretamente com a diretora do SEBRAE da cidade. Foi notória a satisfação e o orgulho que os gestores demonstravam para com a administração da instituição de apoio, que inclusive organiza viagens com missão empreendedora com os gestores nos outros APL de confecções distribuídos pelo país

De acordo com os dados coletados e com um índice de parâmetro, foi possível obter resultados para vários indicadores presentes no questionário baseado na metodologia do BSC e consequentemente analisar a situação do APL de confecções na cidade de Cacoal, conforme quadro 6

Quadro 6: Síntese da avaliação das perspectivas do BSC – em ordem crescente

Indicador	Média Escala de 5
Inovação	2,58
Estrutura	2,69
Negociação	2,76
Expansão	2,80
Marketing	2,89
Socioeconômico	3,12

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos gestores considerou baixo o nível de desempenho para os indicadores relacionados à inovação da rede. Em síntese, o indicador inovação busca identificar de que forma as empresas se utilizam da tecnologia na rotina de suas empresas. Destaca-se o nível de utilização de instrumentos de comunicação interna com um desempenho péssimo, na visão dos empresários. Citada anteriormente, a falta de interação entre os associados da rede pode ser a

explicação pelo péssimo desempenho; que se contrasta com o bom desempenho atribuído pela maioria quanto ao número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede (computador, *internet*, programas de desenvolvimento empresarial, *softwares*, máquinas, processos produtivos, etc).

Mesmo com as dificuldades apresentadas, os gestores se mostraram confiantes quanto aos seus negócios e acreditam no crescimento da empresa. Nesse indicador, a maioria dos gestores considera baixo o desempenho da rede para as questões relacionadas à estrutura. Os relatos dos gestores mostram que eles não estavam confiantes e satisfeitos com a rede nesse quesito. As questões variaram entre o espaço físico que a rede disponibilizava para eventos (que muitas vezes eram espaços cedidos ou alugados) até ao nível de confiança dos gestores para com seus negócios próprios. Destaca-se o grau de confiança no seu próprio negócio, recebendo 71,43% das respostas para um bom desempenho.

A média obtida para o desempenho da rede para os indicadores de negociação foi ruim. No andamento da análise e com base nos dados, foi possível prever uma média insatisfatória. Não foi possível identificar uma única parceria entre as empresas na obtenção de produtos com os fornecedores, ou a intermediação da rede para que fosse possível acontecer. Os gestores de forma geral relataram que a rede não se esforça na intenção de contribuir para seu próprio sucesso. A maioria das parcerias que são fechadas entre os empresários e fornecedores, sempre partem de forma individual.

Os gestores consideraram de baixo desempenho, os indicador relacionado a expansão da rede. Foi levado em consideração dados que se referem ao número de novos membros na rede, eventos realizados pela rede, número de sede, entre outros. Foi constatada a inexistência de sedes, sendo a ASSINVEST única e localizada na cidade de Cacoal. Quanto ao número de novas empresas, a tendência foi a diminuição de membros, gradativamente, com o tempo. Considerou-se a insatisfação dos gestores com a rede e sua administração apontada como um fator decisório na escolha de não inserir suas empresas na rede.

Para os aspectos correspondentes ao *marketing*, as médias dos gestores foram de baixa para o nível de satisfação. Não existem promoções conjuntas. A forma como as empresas são divulgadas na região é praticamente inexistente, devido ao pouco material que o consumidor final pode ter acesso. Algumas empresas apresentam seus produtos no comércio virtual, mas nem todas se utilizam de alguma mídia ou divulgam seus produtos por meio de algum material. A maioria dos empresários possui foco nos mercados interestaduais. Entretanto, 80% dos entrevistados afirmam que a satisfação dos clientes é de bom desempenho.

Os gestores, na sua maioria, consideram regular o desempenho da rede no indicador sócio-econômico. Com iniciativa conjunta entre as empresas da rede e o poder político municipal, foi fechada uma espécie de parceria que atenuaria a deficiência de mão-de-obra qualificada na região e também capacitando pessoas. As questões abordadas variam sobre a capacidade de investimento nas empresas da rede, número de empresas com porte semelhante na rede, número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação, número de postos de trabalho pelos quais a rede responde, volume de faturamento global da rede, frequência de ações de responsabilidade social. Nesse indicador em específico, os gestores consideraram regular o desempenho da rede, mostrando que os gestores acreditam que nesse indicador a rede consiga suprir as necessidades das empresas que a forma.

Dentro do tempo percorrido para a pesquisa, não foi possível o acesso a alguma palestra ou reunião da rede objetivando observar a administração da rede em ação, e assim possivelmente identificar algum problema na gestão da rede. Foi observado que a rede não tem hábito de organizar eventos que incentivem a economia e produção de seus membros, e quando realizados se mostram com organização e planejamento, baixos. Diferente dos outros eventos da região, os eventos realizados pela rede não atingem a população como o esperado. A divulgação do APL é praticamente nula, uma vez que está adjacente do maior polo de confecção da região norte.

3.3 ANÁLISE SITUACIONAL DO APL DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CACOAL

Através dos dados obtidos por meio do BSC, mensurou-se a atual situação do APL na cidade de Cacoal. O questionário baseado na metodologia do BSC apresentou sete indicadores onde em cada um deles houve questões e cruciais para se chegar na fonte do problema. Analisados os dados, foi possível observar que a atual situação do APL não é satisfatória.

Mesmo com o foco nas doze empresas, apenas sete delas continuam no ramo de confecções e assim responderam às questões do questionário. Para se chegar a um índice de fato, foi levado em consideração as médias de cada indicador como forma de avaliação. A média geral dos indicadores, foi 2. Sendo assim, essa média corresponde a um índice baixo, ou seja, a situação atual do APL, na visão dos gestores, é de baixa qualidade. Tanto na administração da rede quanto a satisfação e o *feedback* que a direção da rede deu para seus membros, no caso os gestores das empresas de confecção, o retorno foi insatisfatório.

Foi observado, também que um fator crucial para esse índice é a respeito do retorno que os gestores esperam da direção da rede, que de certa forma deveria auxiliar as empresas da rede a obter bons resultados, porém como foi relatado pelos gestores, quando havia alguma palestra, essa não supria as necessidades dos gestores. Treinamentos ou técnicas para gestão e vendas, consultorias, inexistentes. Os gestores de forma individual procuravam ajuda, até porque a grande maioria ainda veem os outros membros da rede como ameaças e/ou concorrentes direto. Não que deixe de ser uma verdade, só que a definição e objetivo de um APL é justamente a sinergia das empresas de forma que a união delas traga mais benefícios pra toda a rede.

Extremamente importante, e que contribuiu para o resultado desse objetivo específico, a mão-de-obra especializada foi a grande reclamação de todos os gestores, e a razão pela qual o restante dos entrevistados saísse do ramo de produção de confecção. As que não possuem mais a empresa de confecção, relataram que a falta de mão-de-obra como o fator determinante para isso.

O indicador sócio-econômico obteve média 3 classificado como regular. 42,86% dos gestores não sabiam responder qual o volume de faturamento global da rede, por exemplo. Por outro lado, 71,43% achou regular a capacidade de investimento das empresas da rede e o número de empresas da rede com o mesmo porte. Durante a aplicação do questionário, os relatos dos gestores era bem claro sobre a questão financeira da rede. 100% acreditava no potencial financeiro da rede, mas já não criava expectativas na forma como a rede poderia ajuda-los ou na forma como iriam investir para que crescessem e assim as empresas que fazem parte, também.

É interessante salientar que nesse objetivo a intenção foi obter informações para que se chegasse a um conjunto de fatores que funcionassem como uma “fórmula” para bons resultados, logo o sucesso da rede. Durante todo o tempo de pesquisa e com o material pesquisado, foi claro o mau desempenho da rede dentro da cidade de Cacoal sendo que a rede como se encontra atualmente organizada, mal pôde ser considerada como um APL de acordo com as definições e exemplos de outros APL que obtiveram sucesso no mesmo setor dentro de uma realidade econômica, política e social, igual ao que estão inseridos atualmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo obteve êxito quanto aos seus objetivos geral e específicos e pôde verificar junto aos gestores com as ferramentas apropriadas, saber de que forma caminhava o APL da cidade de Cacoal e verificar que fatores foram e continuam sendo determinantes para o sucesso da rede. Durante a realização da pesquisa, muitos outros detalhes vieram à tona e expuseram outros problemas que até então nem ao menos foram cogitados dentro da problemática da pesquisa.

A colaboração dos gestores foi de extrema importância devido ao conhecimento específico e da experiência agregada que possuem, sendo possível explanar o assunto abordado de forma tão clara e ainda assim significativa. O questionário fez parte de um grande acúmulo de informação junto com os relatos, talvez até mais importantes que as respostas objetivas, para a conclusão da

pesquisa.

O setor de confecções na região é uma realidade positiva economicamente, de acordo com os gestores. Apesar das dificuldades enfrentadas, nenhum gestor demonstrou arrependimento perante seu negócio e nem mesmo cogitou a mudança de setor ou ramo de atividade. As queixas variaram de acordo com as necessidades de cada gestor, porém quanto à mão-de-obra todos foram unânimes afirmando este ser o grande gargalo dentro do processo produtivo de cada empresa.

As informações obtidas com a diretora da ASSINVEST, foram comparadas ao relato dos gestores e foi possível observar um distanciamento entre as partes. A diretora mostrou-se apta a gerir sua empresa em paralelo à atividade de diretora da associação, entretanto partilha de grande parte dos problemas que os membros da ASSINVEST que foram entrevistados. A pesquisa se estendeu além dos questionários, e o conhecimento obtido além dos dados expostos nos questionários complementou e acrescentou muita riqueza para os resultados da pesquisa.

Infelizmente o comportamento do conjunto das empresas pesquisadas não foi o que se esperava para um APL. A definição e o ideal de um APL não foram alcançados pelas empresas que integram a associação porque ainda se enxergam como rivais diretas. Dificilmente a realidade atual do APL irá se modificar se o comportamento e a visão dos gestores não mudarem. Durante o tempo de pesquisa, foi notável o sucesso dos APL onde houve intervenção direta de instituições de apoio, da sinergia das empresas buscando unir forças com as empresas vizinhas e de regiões adjacentes, para se formar uma única grande força e dela se beneficiar. Os grandes APL que foram pesquisadas e também os que serviram como fonte de pesquisa, apresentaram uma forma de economia possível de ser praticada para agregar valores às regiões nas quais estão instaladas, uma vez que estas empresas geram empregos e movimentam a economia localmente.

Como peça fundamental na empresa, o gestor deve reservar um período para estar em dia com a realidade da sua empresa, além dos constantes esforços na melhoria da produção, na maximização dos lucros, redução dos custos, a preocupação com o meio-ambiente e como seu produto atinge a natureza sendo

possível a reutilização de alguns insumos e até com a preocupação do descarte desse material após o uso, buscar motivar seus colaboradores e criando uma harmonia dentro da empresa viabilizando um espaço produtivo e agradável.

Analizados os dados e com algumas informações disponíveis, sugere-se a mudança da gestão atual da rede. O elo entre a rede e seus membros é de suma importância e esse elo pode conectar as empresas membro com bons negociadores de outras regiões do país. Houve rodada de negócios na rede, mas devido à pouca instrução e informação dos gestores, foi recusada a iniciativa de se fechar novos negócios. A interação entre os gestores e membros também é uma grande mudança que surtiria em crescimento da rede se levando em consideração o exemplo de outros APL de confecções no Brasil onde adotam o cooperativismo.

Para as pesquisas futuras, sugere-se uma pesquisa minuciosa no polo de confecções na cidade de Pimenta Bueno visando observar o grau de especialização que os empresários na cidade têm em relação as atividades que exercem, e utilizando o exemplo do polo como comparativo levando em consideração que a cidade faz parte do APL onde a cidade de Cacoal está inserida. Observar o perfil dos empresários na cidade Cacoal, pois estes podem se aperfeiçoar no decorrer de suas gestões como proprietários, alterando o perfil de suas empresas.

O Brasil é beneficiado pela facilidade de se obter insumos vindos do próprio solo, possuindo desde a cadeia mais simples à cadeia mais especificada dentro do setor têxtil e competindo com produtos de qualidade no panorama internacional. Lucros à parte, os empresários enfrentam dificuldades e ao fim se sobressaem podendo ser possível observar os resultados nas publicações da ABIT. O grande desafio permanece na vontade de continuar a empreender, mesmo com tantos obstáculos que existem.

REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**, 2004. Disponível em:

<http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/BSC_2.pdf>
Acessado em: 02 set. 2013

2.ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Setor têxtil e de confecção balanço 2012 e perspectivas 2013**, 2013. Disponível em:
<http://www.abit.org.br/links/coletiva2012_2013.pdf> Acessado em: 30 ago. 2013

3.ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL. Disponível em:
<http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT>
Acessado em 28 de mai. 2012

4.CABETE, Nadja Polyana Felizola; DACOL, Silvana. **Identificação das características dos arranjos produtivos locais**, 2008. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_534_11508.pdf>
Acessado em: 02 set. 2013

5.CAMPOS, Renato Ramos. **Ampliando espaços de aprendizagem**: Um foco para políticas de estímulos aos arranjos produtivos locais, 2004. Disponível em:
<http://www.sep.org.br/artigo/9_congresso_old/ixcongresso14.pdf> Acessado em: 28 mai. 2012

6.CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M.. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20Lastres.pdf>>
Acessado em: 23 out. 2012

7._____. _____. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**, 2000. Disponível em: <
[http://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindimadmov/uploadAddress/Arranjo%20produtivo%20local%20Industria%20brasileira\[12799\].PDF](http://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindimadmov/uploadAddress/Arranjo%20produtivo%20local%20Industria%20brasileira[12799].PDF)> Acessado em: 23 out. 2012

8._____. _____. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, 2003. Disponível em:
<http://www.cronologia.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf>
Acessado em: 02 fev. 2014

9._____. _____. **Políticas para a promoção de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**: conceito vantagens e restrições do e equívocos usuais, 2003. Disponível em: <
<http://www.ie.ufrj.br/redesist/Artigos/LasCas%20seminario%20pol%EDtica%20Sebrae.pdf>> Acessado em: 23 out. 2012

10.ESTEVES, Miguel João Alves Pita; MATEUS, Romeu Pires. **Balanced scorecard**, 2008. Disponível em: < http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_07_08/word/Balanced%20Scorecard.pdf>
Acessado em: 30 ago. 2013

- 11.FERNANDES, Frederico Pires Ferreira; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte de. **A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional**, 2007. Disponível em:
<http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/FernandeseFonseca.doc.pdf> Acessado em: 02 set. 2013

- 12.GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor têxtil no brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**, 2000. Disponível em:
<http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1202.pdf> Acesso em: 22 mai. 2012.

- 13.KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação *balanced scorecard***. 17 Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

- 14.KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 11 Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

- 15.MASSUDA, Ely Mitie. **Transformações recentes da indústria têxtil brasileira (1992-1999)**, 2002. Disponível em:
<<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/2443>>Acessado em: 28 mai. 2012

- 16.MONTEIRO FILHA, Dulce; SANTOS, Angela Maria Medeiros M. **Cadeia têxtil: Estruturas e estratégias no comércio exterior**, 2002. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1506.pdf> Acesso em: 29 ago. 2013.

- 17.OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**, 2007. Disponível em:
<<http://www.rbgdr.net/032007/resenha2.pdf>> Acessado em: 28 mai. 2012

- 18.SEBRAE-SC. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em:< <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=4671&%5E%5E>> Acessado em: 24 out. 2012

- 19.SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DE RONDÔNIA. **APL/ informações gerais**, 2013. Disponível em:
<<http://www.seplan.ro.gov.br/Conteudo/Exibir/118>> Acessado em: 30 ago. 2013

- 20.SERRANO, Daniel Portilo. **APLs - arranjos Produtivos Locais**. 2011. Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/APLS_Arranjos_Produtivos_Locais.htm> Acessado em: 14 nov. 2012

- 21.SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Conheça as estratégias dos APLs de confecção e têxtil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/acesse/projetos/123-56-conheca-as-estrategias-dos-apls-de-confeccao/BIA_12356> Acessado em: 30 ago. 2013.

22._____. **Polo de confecções de Pimenta Bueno é o maior da região norte,** 2009. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/rondonia/acesse/noticias/informes-locais-sebrae-rondonia/Informe_2160> Acessado em: 02 fev. 2014.

23.SILVA, Adriano Camiloto da; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de administração,** 2010. Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Cacoal.

24.SILVA, Cassandra Ribeiro de O. e. **Metodologia e Organização do projeto de pesquisa (GUIA PRÁTICO),** 2004. Disponível em: <<http://www.ufop.br/demet/metodologia.pdf>> Acessado em: 23 out. 2012

25.SOUSA, Alesandra Saraiva de; ALVES, Antônio Sousa; PEREIRA, Carlos Magno Belo. **Manual de Trabalhos Científicos,** 2010. Disponível em: <http://www.unisulma.edu.br/manual_de_trabalhos_cientificos.pdf> Acessado em: 23 out. 2012

27.TAVARES, Carlos Eduardo Moreira. **Avaliação de desempenho organizacional em redes de cooperação.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

28.VIEIRA, Patrícia da Motta. **Estruturação do trabalho acadêmico-científico: o projeto,** 2009. Disponível em: <<http://www.mackenzie-rio.edu.br/pdf/estruturacao.pdf>> Acessado em: 24 out. 2012

ANEXO

ANEXO A – Entrevista Estruturada
Questionário
Pesquisados: Empresariado participante do APL

Prezado Entrevistado.

Neste momento você está contribuindo para a geração de novos conhecimentos sobre o Pólo de Confeções de Cacoal-RO. Trata-se de uma pesquisa acadêmica da Universidade Federal de Rondônia.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de surgimento e fortalecimento do APL do setor de confeções de Cacoal, avaliando as condições oferecidas aos seus participantes para o crescimento e a construção de vantagem competitiva.

Garantimos a confidencialidade das informações e, caso seja o seu desejo, podemos omitir o nome de sua empresa. O resultado da pesquisa será apresentado em uma apresentação oral na sede da UNIR acompanhada do artigo impresso.

Agradecemos pela sua valiosa contribuição para a pesquisa universitária no Brasil e, conseqüentemente, para com a geração de conhecimentos que fortaleçam o Arranjo Produtivo Local de Confeções de Cacoal – RO.

PESQUISA PARA O NUCLEO TEXTIL DE PIMENTA BUENO	
CNPJ	
ESCOLARIDADE DO RESPONSÁVEL	
TEMPO COMO EMPRESÁRIO	
ATIVIDADE ANTERIOR	
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	
DATA DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA	
FATURAMENTO MÉDIO MENSAL	
PROCESSOS A MELHORAR NA EMPRESA	

		Data			
Entrevistado					
Cargo					
Empresa					
Atividade empresa					
<p>Para cada uma das afirmações abaixo marque uma coluna que corresponda a escala abaixo.</p>					
1-Nunca	2-Raramente	3-Esporadicamente	4-Frequentemente	5-Sempre	
Parte 1 -Intensidade das parcerias de sua empresa, com concorrentes para:			1	2	3
			4	5	
1. Formação e treinamento de pessoal					
2. Compra de insumos e matérias primas					
3. Transporte e logística					
4. Consórcio ou exportação conjunta					
5. Participação em feiras e exposições					
6. Desenvolvimento de tecnologia					
7. Troca de informações técnicas ou comerciais					
<p>Parte 2 - Para cada uma das afirmações abaixo, marque uma coluna que corresponda a escala abaixo. Considere sua opinião pessoal ou informação que tenha sobre o tema perguntado</p>					
1-Muito Baixo	2-Baixo	3-Médio	4-Alto	5-Muito Alto	
1. Qual o grau de rivalidade entre as empresas de confecções locais					
2. Qual o grau de participação ou envolvimento das empresas e empreendedores locais com as atividades estruturantes do APL					
3. Qual o nível de cooperação entre as empresas locais					
4. Qual o grau de confiança existente nas relações entre empresários locais					
5. Qual o grau de verticalização (realização de atividades de produção dentro da empresa) nas empresas locais					
6. Qual a disponibilidade de serviços (logística, transporte, distribuição, vendas, manutenção, treinamento e consultoria) existente na cidade					
7. Qual o grau de terceirização de partes do processo produtivo nas empresas.					
8. Qual a frequência com que empresários e empreendedores locais reúnem-se para discutir estratégias e traçar planos					
9. Qual o nível de participação e envolvimento das empresas, empreendedores e pessoas não ligadas diretamente a confecções, com as atividades estruturantes do APL					
<p>Parte 3 -Sobre influência positiva das instituições de apoio</p>					
1. Qual o nível de influencia positiva das instituições de apoio					
2. Qual o nível de influência positiva do governo municipal					
3. Qual o nível de influência positiva do governo estadual					
4. Qual o nível de influência positiva das instituições de pesquisa					

Os questionários a seguir listam os principais indicadores relacionados às AÇÕES e ATIVIDADES das empresas ligadas ao Pólo de Confeções de Cacao! Classifique, segundo a sua percepção, o grau de desempenho que você atribui a estes indicadores, visando o alto desempenho desta rede.

Grupo de Indicadores Relacionados às Ações e Atividades das Redes – Marketing e Inovação							
Grupo de Indicadores	Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um “X” no campo correspondente)					
1. Marketing	Indicadores Relacionados ao Marketing	Não Sei Responder	Escala de Desempenho				
			Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Otimo
	1.a) Freqüência de inserções na mídia	()	()	()	()	()	()
	1.b) Freqüência de promoções conjuntas	()	()	()	()	()	()
	1.c) Número de produtos de marca própria	()	()	()	()	()	()
	1.d) Número de fachadas e layouts com padrão visual da rede	()	()	()	()	()	()
	1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	()	()	()	()	()	()
	1.f) Número de novos clientes	()	()	()	()	()	()
	1.g) Nível de Satisfação dos clientes	()	()	()	()	()	()
2. Inovação	Indicadores Relacionados à Inovação	Não Sei Responder	Escala de Desempenho				
			Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Otimo
	2.a) Freqüência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	()	()	()	()	()	()
	2.b) Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	()	()	()	()	()	()
	2.c) Freqüência de eventos de integração	()	()	()	()	()	()
	2.d) Freqüência de participações em feiras	()	()	()	()	()	()
	2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	()	()	()	()	()	()
	2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	()	()	()	()	()	()
	2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	()	()	()	()	()	()
2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede (computador, internet, programas de desenvolvimento empresarial, softwares, máquinas, processos produtivos, etc)	()	()	()	()	()	()	

Grupo de Indicadores Relacionados às Ações e Atividades das Redes – Expansão e Negociação							
Grupo de Indicadores	Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um “X” no campo correspondente)					
3. Expansão	Indicadores Relacionados à Expansão	Não Sei Responder	Escala de Desempenho				
	Péssimo		Ruim	Regular	Bom	Otimo	
	3.a) Número de associados que compõem a rede	()	()	()	()	()	()
	3.b) Número de cidades de abrangência da rede	()	()	()	()	()	()
	3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	()	()	()	()	()	()
	3.d) Freqüência de eventos de expansão realizados	()	()	()	()	()	()
	3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	()	()	()	()	()	()
	3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	()	()	()	()	()	()
3.g) Posicionamento da rede no ranking do seu segmento	()	()	()	()	()	()	
4.Negociação	Indicadores Relacionados à Negociação	Não Sei Responder	Escala de Desempenho				
	Péssimo		Ruim	Regular	Bom	Otimo	
	4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	()	()	()	()	()	()
	4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	()	()	()	()	()	()
	4.c) Número de novos fornecedores acessados	()	()	()	()	()	()
	4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao mix inicial	()	()	()	()	()	()
	4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	()	()	()	()	()	()
	4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	()	()	()	()	()	()
	4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede	()	()	()	()	()	()
4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	()	()	()	()	()	()	

Grupos de Indicadores Relacionados aos ASPECTOS ESTRUTURAIS das Redes							
Grupo de Indicadores	Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um "X" no campo correspondente)					
5. Condições Sócio-Econômicas	Indicadores Sócio-Econômicos	Não Sei Responder	Escala de Desempenho				
			Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Otimo
	5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	()	()	()	()	()	()
	5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	()	()	()	()	()	()
	5.c) Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação	()	()	()	()	()	()
	5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	()	()	()	()	()	()
	5.e) Volume de faturamento global da rede	()	()	()	()	()	()
	5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	()	()	()	()	()	()
6. Condições Estruturais	Indicadores Estruturais	Não Sei Responder	Escala de Desempenho				
			Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Otimo
	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	()	()	()	()	()	()
	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	()	()	()	()	()	()
	6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	()	()	()	()	()	()
	6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	()	()	()	()	()	()
	6.e) Frequência das reuniões entre os associados	()	()	()	()	()	()
	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	()	()	()	()	()	()
	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	()	()	()	()	()	()
	6.h) Independência da rede em relação à presença do consultor do SEBRAE nas atividades	()	()	()	()	()	()
	6.i) Independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora (local para reuniões, equipamentos, etc)	()	()	()	()	()	()
	6.j) Independência da rede em relação à continuidade do Programa Redes de Cooperação	()	()	()	()	()	()

ANEXO B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa sobre a **Pesquisa situacional do APL de confecção do município de Cacoal**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Bacharelado em Administração – UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Leonardo Pinheiro Bastos

ENDEREÇO: Rua Delmiro João da Silva, 2730 Cacoal/RO

TELEFONE: (69) 8471-4883

OBJETIVOS:

- Identificar o perfil dos gestores pesquisados
- Identificar principais dificuldades das empresas que fazem parte do APL de confecção

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder a um questionário sobre a sua percepção diante a empresa e seus aspectos organizacionais e econômicos. Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do artigo de Bacharel em Administração – UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: A pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Resultados das contribuições servirão como base para futuros estudos sobre a formação de APL na região, e também poderá auxiliar na detecção de possíveis alternativas para o melhor aproveitamento da produção, redução de custos e maximização da produção.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

Assinatura do Responsável e grau de parentesco (quando o participante for menor de idade)